

《聚焦》(连载九)

■ 王冠群

我用这个方法给他算了一下,得出的结论是该地区大约有 2000 多个网点。经销商一听当时就吓了一跳,死活不信。我说:“这样吧,我们下去转转。”

于是我们俩开着铺货车转了两个镇,调研了大约有十几个村子吧。结果经销商回来之后,他什么话都不说了。因为转两个镇的时候,镇上都能见到他经销的这个产品,但是到了村里面就见不到了,而且镇上的店,一般都是大店有,小店没有。

从我们调研的这两个镇来看,他的铺货率仅有 23%, 还有 77%没有铺。第二天他问我:“王老师, 你觉得我应该怎么做才能销量上去?”我说:“很简单,考核网点数量。在这一阶段,不考核别的因素,只考核铺货网点数量,只对一个单品考核网点数量。”

现在这个经销商开始掌控网点的运作,他要求每一个营销人员负责 245 个网点,一天回访送货 20~40 个网点,最低不能低于 20 个,最高不能高于 40 个,一辆车负责两个乡镇,很快把整个县城的网络全控制了。

这样做,说句实在话,前期成本非常大,但是当他把所有网点建好以后,也就意味着他完成了 100%的铺货率,效益会非常高。

事实证明, 该经销商后来的一个单品就能做到年销售额 1100 万元。然后, 他又利用建成的网络推广其他产品, 同样销量提升非常快。

一个原本做了很多年,年销售额也就几百万元的经销商, 现在发展到年销售额 3000 多万元。这就是全面撒网、掌控渠道的威力。因为用最快的速度将掌控的网络全部铺上货,整个渠道的产品就都由他说了算。

想把公共渠道资源变成垄断资源,不妨从以下 5 个方面入手。

1.认识掌控渠道的重要性

经营网络更胜于经营产品。产品是有周期的,就像人会生老病死一样;而网络是没有周期的,一旦建成,就像人吃了长生不老药似的,只要将产品放在这个网络就能活得很滋润。

渠道是做给自己的。渠道拓展是一件费力耗时又花钱的事,厂家希望经销商做,经销商希望厂家来做。大家都希望别人建渠道自己享受渠道的便利性,却忘了建渠道就像修路,路修好了奔驰、奥迪、宝马都可以在上面高速行驶。

2.有可控制渠道的产品

对一个企业来说,并不是所有的产品都是高利润的,有的产品赚名气,有的产品赚利润,有的产品只是跑量。这时,合理的产品组合就是控制渠道最有效的方法。

比如说,企业可以用跑量产品增加渠道客户黏性,因为销量最大,二批商、终端离不了,可实行排他性销售;企业还可以通过利润产品赚取利润,通过品牌产品提升形象。没有任何产品可以一劳永逸地控制渠道,所以产品的更新替代、产品的组合就尤为重要。

3.让大家有钱赚

我们看生活中有些人无论做什么事都是一呼百应,为什么?不仅仅是志同道合,更重要的是跟着他“有汤喝、有肉吃”。许多赚大钱的人往往都是会分钱的高手, 因为他们知道,你赋予别人的越多,你就会得到越多。

控制二批商和终端最有效的方法就是让他们持续合理地赚取相对高额的利润。企业推广新产品的时候,当你能够让经销商、二批商或者零售商赚取到更多的利润时,他们就会成为企业产品最忠实的推荐人,他们自己就不会允许其他竞品进来,这时候,企业自然把公用资源变成属于自身的垄断资源了。

4.通过周期性的拜访培养感情

感情都是交往出来的。朋友之间没事常打个电话,隔三岔五地聚一下,就是一种感情联络。如果长时间不来往,再好的朋友见了面感情也会淡下来。

交往的频度决定交往的距离,感情决定忠诚。营销人员要周期性地拜访核心售点,以增加经销商对企业的感情。例如,有事没事地应该多到经销商、二批商甚至终端市场转转,帮个小忙,做些力所能及的事情,比如整理货架、打扫卫生等,聊聊天,时间长了,大家就有感情了。

5.将下线变成联盟体

将二批商变成分销商,建立利益共同体。核心二批商销售点和你感情很好,和你是利益共同体,才会全力推广你的产品。有利润、有感情,你完全可以与他签定排他性销售协议。这样不就把公用资源变成垄断资源了吗?

五、筛选网点,重点捕“优质鱼”

全面撒网只是我们营销推广的第一步。许多新产品之所以推广失败,就是因为只制定了销量目标, 没有制定网点考核指标,一味地以销量来要求营销人员,结果是营销人员建立了许多无效网点,导致新产品死掉。还有老板,认为只有摊子铺得越大挣钱才越多, 于是拼命地鼓动营销人员多建网点。结果是建一个死一个,哪怕是重点市场,也没有什么销量。

所以, 在我们业绩持续增长的视野下,进一步还得做的是:

渠道聚焦,即筛选网点,重点捕“优质鱼”。

不久前有一个老板,他刚上一个新品就出去“扫街”,结果发现有的店接货后一个月都没动销。他去回访的时候,经销商还有二批商等都抱怨说产品不好卖,要退货。

试想一下,出现这种情况,营销人员的心里会不会受到打击? 会不会没有信心? 而且铺出去的货再退回来包装受损不受损?企业的费用增加不增加?

他问我怎么办? 我说:“很简单。有哪些经销商、哪些二批商、哪些网点和你的关系好,只要你一句话他们就主推你的产品的?”

他给我列举了 100 多家。我说:“你首先铺这 100 多家,其他的网点先不要铺货。”

他问:“为什么?”我说:“你先别问为什么,先铺货,并且按标准铺货。”

结果怎么样? 奇迹产生了, 回头率高达 96%。如果还按原来扫街似的铺货, 成交率 50%就不得了了。

这个案例中的老板最终成功的原因何在? 因为网点是经过筛选的。销售业绩归根到底取决于网点质量,营销人员不能先铺无效网点。

我们先对优质网点的概念做一个清晰的界定:

接货量在企业所规定的最高接货标准和最低接货标准之间;

陈列位置在进门 90 度角之内;

单品陈列牌面同品类最大化;

有醒目的提示(价签、POP、爆炸贴等);

客户把我们的产品作为首选推介目标。

这些因素中,陈列尤其重要。陈列的位置、标准如何? 是单品聚焦陈列还是多品混合陈列? 是横向还是纵向? 这些对产品的回转都有不同程度的影响。

在新产品推广期,渠道聚焦需要把握两个要点:

首先要把控好网点建设的质量。主管最好能确定每一个营销人员每天开发的网点数量是多少? 新网点的质量如何? 是有效网点还是无效网点? 对营销人员考核时,既要考核销量目标,也要考核网点目标,并且网点考核要细化、标准化。

其次,在全面撒网的基础上,重点做价值网点、销量网点。网点数量越多,质量越好,销量自然越大,所谓“重点捕鱼”,力度是核心,要么不做,要做就要做成“样板网点”!

从全面撒网到重点捕鱼,企业需聚焦的有效网点,该怎样去识别?

1.应瞄准特定市场

选择特定市场作为根据地,投入资源、精力和时间,建立标杆,以提升新产品推广的信心。

这一特定市场的选择有 3 个指标必须考虑:

经销商的配合度和执行力。

没有默契配合的经销商,执行力不强的经销商,实力越强配合度越差,产品推广成功的概率越低。每一个企业都需要培养一些“死士”式的经销商。他们执行厂家的指令时根本不问理由,只考虑如何执行到位。他们清楚地知道,在执行的过程中肯定有困难、有挫折、有不同的声音,但是他们认为“成功=目标-干扰”,他们从不会因为干扰就放弃目标。

所选择市场经销商的网络和客情关系。

没有群众基础就没有根据地。客情越好,网点越多,产品推广成功的概率就越高。客情在常规渠道通路推力的作用远远大于品牌拉力。对于新产品来讲,根本就不存在品牌拉力,销售的快慢、销量的大小完全取决于店老板的产品推介,这就是渠道推力。客情关系不好,凭大力度促销即便铺上货,也不一定动销。所以,重点捕鱼要长期维持客情关系。

为什么有的人事业越做越大? 因为他朋友多,并不是因为他做大了,朋友才多。做生意是一样的道理,跟你客情好关系好的网点越来越多,你的生意也就会越来越好。

市场消费具有代表性。人口数量要有代表性, 找一个几万人的县城做试点就不具有代表性和说服力;消费能力要有代表性, 找一个消费能力很高的市场消费高端产品, 销量大又未必有代表性。 因为偏远的地区这种产品未必有销量, 所以目标市场的选择一定要精准。

2.应瞄准特定人群

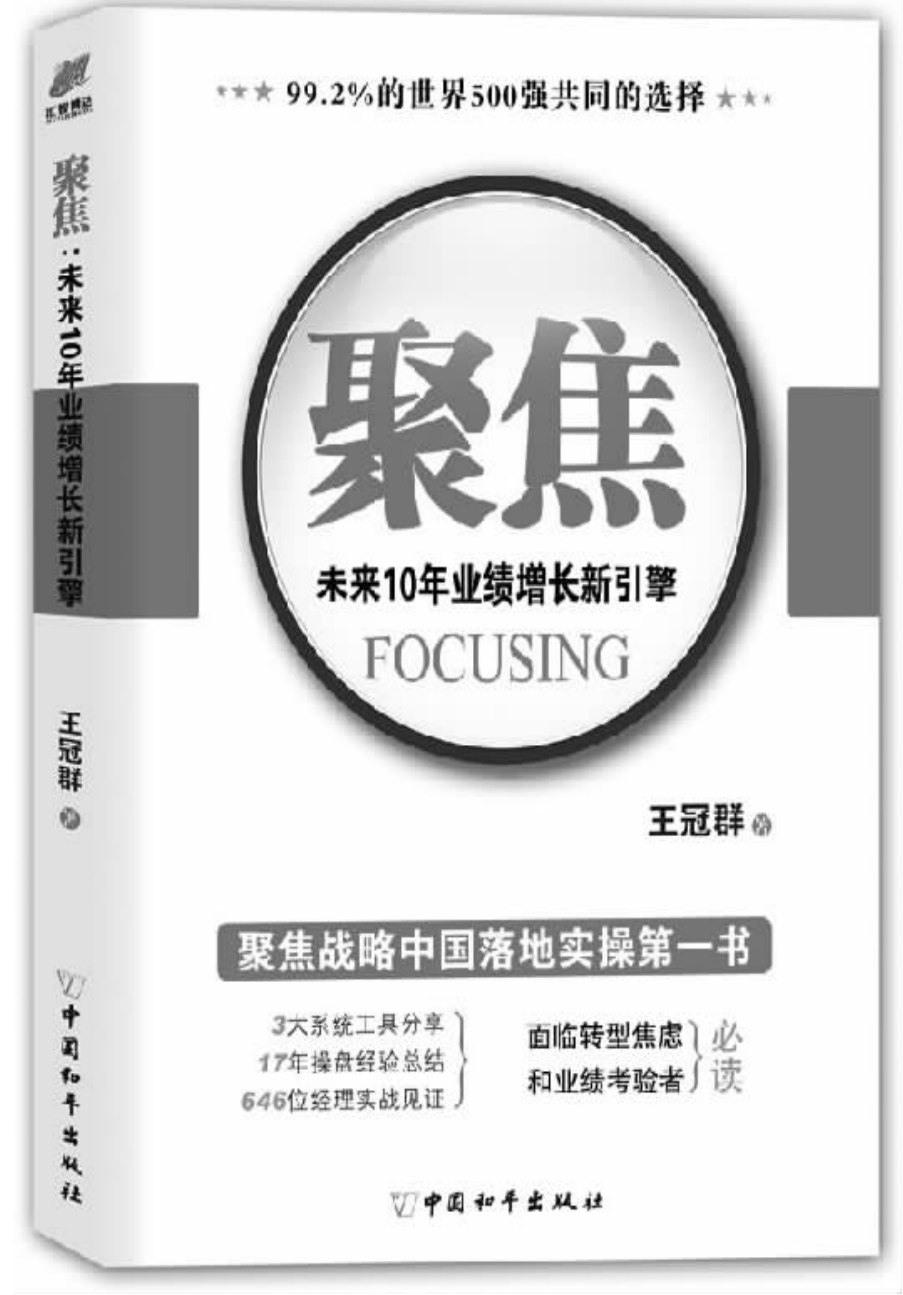
脑白金为什么成功? 消费人群定位精准功不可没。该产品适用对象是老年人,但老年人一般不舍得花钱买。这类产品一般谁来买? 年轻人,大都是年轻人表孝心买给父母的。

根据产品属性重点在某一年龄阶段的消费人群中推广,这就是序步式推广法。所以,我们看脑白金广告——“送礼就送脑白金”, 精准的广告语以及两个活力无限的老年人,引发了人们对该产品的想象,掀起了销售风暴。

其三,应瞄准特定渠道。

特定渠道“捕鱼”就是根据产品的特性选择特定渠道进行推广。

渠道的选择很有学问,我们有很多营销人员不分析产品的消费人群定位就开始扫街式铺货,结果就是有苦劳没功劳,自己感觉很委屈,努力了却没有结果。



六、新品推广,来点儿“硬手段”

新品上市,会有许多人信心不足或者不感兴趣。这时候需要企业拿出点儿“硬手段”,“强制”员工和经销商推广新产品。

我在斯美特食品任职期间,有一位老经销商到斯美特董事会告状,投诉说斯美特强制配发新产品“魔鬼辣面”,他因为拒不执行而被停货。他拒推这个新品的理由是,他负责的区域消费者以红烧口味为主,辣口味销不动。

他认为,消费者需要什么货,企业就应该发什么货。

这话乍一听,似乎很有道理,其实不然。消费者虽然以红烧口味为主,但并不代表没有人吃辣口味。消费者的口味潜在需求是需要引导的。

而且,我们的市场调研证明,在该市场消费者的口味确实发生了很大的变化,但是这名经销商三年来一直拒绝推广新产品,同时老产品又进入衰退期,销量不断下滑。

大多数经销商,由于看不到新品未来的发展趋势,只愿意销售畅销的产品,结果等畅销产品到了衰退期时, 他们的生意就会一落千丈。有时候,企业推广新品采取“硬手段”的举动,其实也是帮助员工和经销商跟上企业产品调整的步伐,和企业共同成长。

和这位拒绝推广新品的经销商在同一个区域的另一个经销商,却从我们强行推广的新品中尝到了甜头。他经销的“魔鬼辣面”月销量稳定在 3000 箱以上。

他说, 如果没有当初公司的强配政策,如果没有强制发货, 经销商想卖什么就卖什么,就不会有今天成功的产品结构调整和升级,就不会有这几年来越大的销量和越来越多的利润。

新品推广期,为了引领员工与经销商和企业一起走向成功, 可以使用以下 7 种“硬手段”。

1.强制发货不讲人情

有些经销商因与营销人员关系好,提出少接新产品或者不接新产品,这时就需要营销人员坚持发货标准,强制执行公司推广计划。

为了保证新产品的推广,企业可树立阶段性推广新品的榜样并重奖。对拒不推广新品的客户或营销人员实施重罚、劝退或中止经销权。

企业的发展史就是一次次成功的产品升级过程,经销商跟上了就能持续辉煌。每一次营销人员要求经销商推广新产品,都是希望经销商获得更多的利润,和企业同步实现产品升级。可经销商中有坚决拒绝推广的,有先拒绝推广而后接受的,有立即配合企业进行新产品推广的。结果就很明了,能够持续辉煌的就是配合企业推广新产品的经销商,而我接触到的那些坚决拒绝推广的经销商目前无一例外生意都是越做越小。

2.解决通路客户后顾之忧

经销商做代理生意最直接的目的是赚钱,但在追求利润的过程中,经销商首先关注的是风险,其次才是利润。毛利再高的产品如果品质有问题,通路价格不合理,或者消费者不认可,最终只能堆在自己的仓库中过期。

为了新品推广,企业应该让经销商相信推

广这支新产品没有风险, 并且要形成书面承诺,按厂方要求铺货后消化不动,或者保质期内出现产品质量问题,企业包退包换。

天侑成公司合肥分公司主要经营跃康系列产品,曾在全国范围内公开招代理商。为了打消代理商、经销商们的种种顾虑和疑惑,天侑成的总经理多次作出解释和声明:

一是, 跃康便携式洗车器已经卖了 6 年,产品质量和社会口碑已经经得起市场检验。在长三角地区 60%以上的车友用的洗车器都是跃康牌的, 跃康的售后服务也是周到和完善的,一旦有客户投诉,只要属于产品质量问题,均及时处理,无条件保修或退货。

二是,代理商如果实在卖不出去,可以无条件退货;代理商若想调换产品,也是可以的。

三是,如果代理商、经销商属于合作意向较高的客户,可以破例试销,也可以寄送样品,即时首次进货 2 台及以上,也给代理价。

这三点声明展现出了天侑成的诚信,道尽了天侑成让利于客户的决心。这样一来,代理商、经销商的疑虑便会减轻许多。

3.快速铺货

在新品推广上,强势出击,要求各省各区必须在限定的时间内把货铺到通路和终端。

“天下武功唯快不破”,新产品铺货重在一个字“快”,抢的是时间,追求的是速度,要求的是效率。就像农民收割麦子似的,抢的就是那几天,如果晚了,不是刮风下雨了,就是有部分麦粒掉地上了。试想一下,半年铺 2000 箱货和一个月铺 2000 箱货效果一样不一样? 肯定不一样!影响力不一样,费用不一样,终端视觉冲击力不一样。

一般来说,新产品最好要在 3 个月内完成前期的铺货任务。必要的时候,企业可集中全公司优势人力、物力、财力,也可从其他市场抽调人员协助,从而实现高效、快速地铺货。

当然,为了达到这个目的,还需要企业提前做好各种准备工作,人员培训、车辆安排、产品准备、宣传资料等全都准备好,不能铺货时缺三差四,都上战场了,你才发现枪里没装子弹,那就晚了。

铺货时最好先铺销量网点。通常来说网点分三类:形象网点、销量网点、死网点。死网点就是这个店人流非常少,销售额非常少。推广新产品最先要做的是什么店? 最先做的是销量网点。销量网点客情关系好,产品陈列在那里,店主肯定会用心推广。先做销量网点,新产品成活率高。假如一个县城有 2000 个网点,销量店有 200 个、300 个, 也就意味着你把货在这 200 个、300 个店铺出去, 它的回头率至少达 50%。

4.考核铺货率

终端铺货要求铺货率,网点越多,消费者接触新产品的机会越大。网点数量决定产品回头率,有效铺货率决定销量。

终端网点铺货解决的是消费者能不能看到产品的问题,并不是说,产品送到终端就万事大吉了。为了更有效地促进市场推广,新品上市还应按照公司规定进行标准化陈列。如果陈列不合格,就有可能造成新品推广迟缓或者失败。

在这里,我还有一点要说的,是企业做产品陈列时,最好是在消费者能看得见的地方陈

列,而不是刻意地陈列给消费者看。

某快消品企业新品上市时, 曾对产品陈列、柜台展示提出了以下陈列标准:

网点有一定进门的客流量。

门口张贴不低于两张 POP(卖点广告)。

进门 180 度角,1 米内有不低于 8 箱的陈列。

整箱陈列顶部有割箱展示。

整箱陈列上附有价签提示。

目标货架有不低于单品 6 个排面陈列展示。

规定很细致,但是,在随后的市场调查中发现,有些终端并没有按此标准陈列,只是很随意地摆放在柜台上,甚至还有的都没有摆上柜台,新品直接堆放在终端的仓库里。这种行为,直接导致了新产品在该市场推广迟缓。

“只听楼梯响,不见人下来”,新品推广,最忌讳终端不见货或者终端铺货率低。迅速亮剑,抢占市场比什么都重要。因而,在新品推广中,铺货率考核是一个非常重要的项目。

5.单品突破,推广聚焦

为做好这一项,需遵守这样几个原则:

不在同一时期推广几个同档次产品,一次只推广一个产品,形成单品突破。

在第一个新产品没有过推广期时,千万不要推广第二个产品,以防两个新产品“打架”。

不将有限的产品铺在无限的网点上,以防终端铺货率极低。一把斧头在钢板上连砸 30 下,再硬的钢材,也能砸个坑,如果东砸一下,西砸一下,那就留不下痕迹。所以新品推广一定要聚焦。

在推广期间注重产品政策的连续性,该花的钱一分也不能省。

过去成功的方法会成为现在失败的理由,不要用做畅销产品的方法推广新产品。

6.第一个推广期内不要判产品“死刑”

新品推广通常来说,第一个月试销,第二个月大量铺货,第三个月补货,第四、第五个月消化,第六个月二次铺货。

新产品推广贵在坚持。通常,第三个月是波谷的谷底。这个时候通路和终端接货量会下降,这是正常的消化过程。如果此时认为产品不适应市场, 主观臆断地对新产品判了“死刑”,肯定不合适。

当推广遇到阻力时, 先不要怀疑产品本身,而是自问:区域首批发货量够不够大? 铺货率够不够高?

如果铺货率问题都解决不了,消费者见不到你的产品,再好的产品也不可能上量。按一般规律来说,首批发货量大于 1000 件,能解决 100~200 个以上网点最基本的铺货率问题。发货量过少,消费者在终端难以见到产品,这个产品成活的概率就很小。

7.严格工作流程,完善细节

新产品推广,如果无目标、无计划、无培训、无评比、无总结、无检核,肯定没有销量。比如说,市场稽查力度一大,许多营销人员就反发,说什么营销是个良心的职业,全靠自动自发,不需要监督,还说什么“疑人不用,用人不疑”。经销商也是如此。

员工和经销商的执行力和结果是跟踪和检核出来的。不考核、不跟踪,再伟大的梦想、再好的理念、再好的方法,它都落不了地、生不了根、发不了芽、结不了果。所以,制定目标,跟踪考核,有效地监督更利于成果的达成。总之,要做到:

试销要慢、铺货要快,做快不做慢。

撒网要准、有效网点,做点不做面。

建立标杆、示范效应,要点不要量。

优秀的企业会用各种标准化作业手册,使普通员工和经销商“被迫勤奋”“被迫执行”“被迫同步成长”。“被迫”到一定阶段,员工和经销商就会习惯性勤奋、习惯性执行、习惯性成长。

有一年元旦,我本准备休息两天,却遇到一位合作很多年的经销商来访, 遂一起品茶。其间他感慨颇多,感慨斯美特这几年的快速发展,感慨几年前他辉煌的销量,感慨金融危机对他的生意影响,感慨人情冷暖。时而亢奋,时而伤感,并对未来充满深深的忧虑。

这位经销商几年前是斯美特公司的十大客户之一,曾经月销量超过 100 万元,由于没有跟上企业产品调整的步伐,现在一个月就是十万八万的销量。原来销量不如他的经销商因为紧跟企业产品调整的步伐,现在一个月 100 多万的销量。他怎么也不能理解当初那个他看不上眼的经销商现在会超过他,他认为那是运气。

我怕受到他的感染,就给他讲了一个小故事:“一高僧手抓一只小鸟,问弟子:‘小鸟是活的还是死的?’如果你是弟子你怎么回答?”他说:“可活可死。”

“为什么?”

他回答说:“因为高僧的手决定小鸟的死活。”

“非常正确!”我告诉他,“同样的道理,你的生意、心情、幸福,好坏掌握在你的手中。没有人在意你过去月销量多少,只会关注你现在一个月能销多少。过去月销 100 万元是因为那一阶段你销的是公司的畅销产品,而且你也用心去做了。但在发展的过程中,企业的产品根据消费的变化不断地升级、更新,而你死守着企业就要淘汰的低档产品, 不愿推广新产品,由辉煌走向没落,那是必然的。”